

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia usaha dan industri tidak lepas dari adanya unsur manusia. Apa pun bentuk dan kegiatan suatu organisasi, manusia selalu memainkan peranan yang terpenting di dalamnya. Tanpa adanya manusia, organisasi tidak mungkin dapat bergerak untuk mencapai tujuan yang telah disusun dan direncanakan. Era globalisasi seperti sekarang, satu hal yang dijadikan tolok ukur keberhasilan organisasi adalah kualitas manusia dalam bekerja. Hal ini didukung oleh pendapat Leavitt (2006) yang menyatakan bahwa salah satu yang berpengaruh terhadap kemajuan organisasi adalah karyawan yang berkualitas.

Organisasi akan dikatakan produktif jika mencapai sasarannya dan menghasilkan *output* dengan biaya terendah. Sasaran perusahaan mungkin tercapai apabila di dalamnya terisi karyawan yang produktif, yaitu karyawan yang bersedia melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan itu. Produktivitas dicapai melalui efektivitas maupun efisiensi karyawan (Robbins, 2006). Oleh sebab itu, untuk menjadi perusahaan yang produktif, pengaturan dan pemberdayaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien menjadi sangat penting untuk dilakukan.

Berangkat dari asumsi tersebut, apabila suatu organisasi ingin maju dan berkembang secara dinamis, sangatlah diperlukan orang-orang yang tepat dan berkemampuan tinggi serta sistem kebijakan organisasi yang mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi. Banyaknya keunggulan yang dimiliki perusahaan, tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan mencapai hasil

commit to user

yang lebih baik lainnya tanpa adanya karyawan yang berkompeten dan berdedikasi tinggi. Perbedaan yang dapat dijadikan keunggulan organisasi yang sukses dari para pesaing yang kurang sukses adalah kualitas orang-orang yang mampu didapatkan dan dipertahankan. Para pesaing dapat meniru dengan mudah sebagian besar produk, proses lokasi, jalur distribusi, dan semacamnya kecuali tenaga kerja yang terdiri atas orang-orang yang berpengetahuan dan bermotivasi tinggi (Robbins, 2006). Dengan demikian, bila suatu perusahaan ingin mendapatkan keberhasilan, berarti perusahaan tersebut membutuhkan pengabdian, komitmen, kreativitas, dan juga motivasi yang tinggi dari karyawan yang berada di perusahaan tersebut.

Komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, karena karyawan yang komitmen kepada organisasi biasanya menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan. Arthur (dalam Walani, 2010) menjelaskan bahwa pekerja yang berkomitmen tinggi akan meningkatkan keefektifan organisasional melalui keterlibatan yang tinggi dalam organisasi dan bekerja keras mencapai tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh Robbins dan Judge (2007) yang menyatakan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Allen dan Meyer (1990) menambahkan bahwa komitmen organisasi terbagi

menjadi tiga aspek, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*.

Pentingnya usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan salah satunya yaitu komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap intensi *turnover* dibandingkan dengan kepuasan kerja (Shore dan Martin, 1989). Selain itu, Matieu dan Zajac (1990) mengemukakan pentingnya komitmen yang tinggi pada anggota bagi suatu organisasi terhadap kinerja organisasi, yakni bahwa dengan adanya komitmen yang tinggi pada anggota, organisasi akan mendapatkan dampak positif seperti meningkatnya produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan kerja, serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi, dan *turnover*. Selanjutnya, Newstrom dan Davis (dalam Teresia dan Suyasa, 2008) menambahkan bahwa komitmen organisasi merefleksikan keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, keinginan untuk bekerja keras, dan terus bekerja di organisasi tersebut.

Banyak penelitian yang mengangkat tema mengenai komitmen organisasi baik yang berkaitan dengan sumber daya pekerjaan maupun karakteristik pribadi. Chungtai dan Zafar (2006) menemukan prediktor komitmen organisasi, yaitu karakteristik personal, aspek kepuasan kerja, dan keadilan organisasi. Dalam penelitian tersebut ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara karakteristik personal, aspek kepuasan kerja dan keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Kemudian Warsi, dkk. (2009) menemukan kepuasan kerja dan motivasi sebagai prediktor komitmen organisasi. Hal ini berarti peningkatan

dan penurunan variabel prediktor, yakni kepuasan kerja dan motivasi akan diikuti peningkatan dan penurunan komitmen organisasi.

Survei mengenai tingkat komitmen organisasi dilakukan oleh *Towers Perrin Global Workforce Study* pada tahun 2007. Didasarkan pada 946 perusahaan global di dunia, survei ini menemukan bahwa hanya 21% karyawan yang memiliki keterlibatan dan 38% di antaranya tidak memiliki keterlibatan dengan organisasi, selebihnya netral (dalam Shahindra, 2007). Selanjutnya fakta di Indonesia, terbukti masih banyak komitmen organisasi yang rendah di beberapa perusahaan, salah satunya Hotel Novotel Semarang. Menurut data rekap HRD tahun 2007, Hotel Novotel Semarang mengalami peningkatan *turnover* karyawan dari tahun sebelumnya, yaitu 24,64% menjadi 55,44% (dalam Witasari, 2009). Dalam penelitian tersebut, yang dimaksud dengan *turnover* yaitu bersedia meninggalkan organisasi apabila ada pekerjaan yang lebih baik. Peningkatan *turnover* karyawan pada perusahaan bisa diasumsikan dengan kurangnya komitmen organisasi. Menurut Armstrong (dalam Yuwono, dkk., 2005) salah satu perilaku yang menunjukkan karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah keinginan untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

Komitmen organisasi dipandang relevan mengingat perannya yang tidak terbatas pada keputusan seorang karyawan untuk mempertahankan keberadaannya dalam organisasi semata, dan juga menentukan seberapa besar upaya karyawan untuk memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi (Riani, 2010). Tetapi pada dasarnya, komitmen yang dimiliki oleh para karyawan memiliki tingkat dan kapasitas yang berbeda-beda. Hal ini bergantung pada sistem dan nilai yang

berlaku pada dirinya, termasuk sikap, minat, dan kepribadian serta perbedaan tujuan karyawan dengan perusahaan. Kesenjangan antara tujuan pribadi dan perusahaan yang dimaksud adalah harapan tentang terpenuhinya kebutuhan pribadi karyawan dengan hasil yang diperoleh karyawan dari perusahaan, karena perusahaan pasti akan mempertimbangkan dengan laba yang diperolehnya.

Mengingat kebutuhan pribadi karyawan berbeda-beda, tentunya cara untuk memenuhinya akan berbeda pula. Kebutuhan seseorang akan terpenuhi jika ia berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki, atau yang sering disebut dengan motivasi. Hubungan antara motivasi dan kebutuhan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain. Menurut Mathis dan John (2002) motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Dengan demikian, motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat orang mau bekerja atau bertindak dengan cara tertentu yang berlangsung secara sadar. Dorongan seseorang untuk mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja sering disebut dengan motivasi kerja.

Motivasi kerja menjadi pertimbangan dalam perusahaan karena motivasi memberikan sumbangan besar terhadap prestasi dan produktivitas kerja. Oleh karena itu motivasi kerja sering dijadikan syarat pada calon tenaga kerja ketika diterima masuk kerja di suatu perusahaan atau organisasi. Wijono (2010) menganggap motivasi kerja sebagai kesungguhan atau usaha dari individu untuk melakukan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi di samping tujuannya sendiri. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diartikan jika karyawan mempunyai

motivasi kerja yang tinggi maka ia akan bekerja dengan penuh semangat, disiplin, dan dengan sungguh-sungguh, sehingga menguntungkan perusahaan dan mencapai tujuan pribadi yang telah ditetapkan.

Motivasi seorang karyawan untuk bekerja merupakan dorongan yang bersumber dari dalam dirinya maupun luar dirinya. Herpen, dkk. (2005) mengungkapkan motivasi seseorang berasal dari internal, yang sering disebut motivasi intrinsik, dan eksternal, yang sering disebut motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan hal yang bisa mempengaruhi tugas seseorang (Gatcher dan Falk, 2000). Winardi (2001) menyatakan bahwa motivasi intrinsik merupakan motivasi yang berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar, dalam diri individu sudah ada suatu dorongan untuk melakukan tindakan. Jadi, kehadiran motivasi intrinsik bukan karena imbalan yang diberikan oleh perusahaan, melainkan kebutuhan, keinginan, dan harapan yang secara internal melekat pada diri pribadi seseorang.

Chowdhuri (2007) menjelaskan, bahwa motivasi intrinsik mempunyai pengaruh yang lebih besar pada perilaku kerja seseorang dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik sangat penting karena merupakan motivator yang sangat kuat bagi perilaku manusia yang dapat digunakan untuk membuat seseorang lebih produktif (Walgito, 2004). Hal serupa diungkapkan oleh Dysvik dan Kuvaas (2008), bahwa kehadiran motivasi intrinsik semakin memungkinkan seseorang untuk lebih menampilkan performansi kerja yang bagus. Performansi kerja yang bagus dari seorang karyawan bisa diartikan karyawan terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Pelibatan karyawan adalah proses partisipasi yang

menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan yang dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen demi kesuksesan organisasi (Robbins, 2006). Masalah motivasi akan sering dijumpai pada setiap orang baik dalam kehidupan bermasyarakat, di pekerjaan, maupun dalam menghadapi tanggung jawab di segala bidang. Seseorang dalam kehidupannya, apabila dihadapkan pada kebutuhan akan terdorong untuk memenuhinya.

Motivasi seorang karyawan tidak bisa lepas dari cara pandangya terhadap hasil yang diperoleh dalam pekerjaan. Apabila seseorang memandang hasil yang diperoleh sebagai akibat dari usaha yang dikeluarkannya, maka dimungkinkan seseorang tersebut akan lebih termotivasi untuk mengulangi dan memperoleh yang lebih baik lagi. Baron dan Byrne (1991) menjelaskan bahwa persepsi seseorang tentang sebab-sebab keberhasilan atau kegagalan yang terjadi dalam kehidupannya disebut *locus of control*. Dengan kata lain, *locus of control* adalah variabel sentral dalam struktur kepribadian yang implisit dalam proses belajar, mempengaruhi tingkah laku aktual, mewarnai sikap dan kehidupan perasaan, serta mendasari tingkah laku penyesuaian diri.

Teori *locus of control* menggolongkan individu apakah termasuk dalam *locus of control* internal atau eksternal. Menurut Rotter (dalam Sigiyo dan Suyono, 2005), individu diklasifikasikan menjadi dua bagian yaitu *internal person* and *external person*. *Locus of control* internal mencerminkan keberadaan yang dipercayai oleh seseorang untuk mendayagunakan kendali terhadap kehidupan atau pekerjaan sendiri, sedangkan keadaan yang mencerminkan nasib

berada di luar kendali dan ditentukan oleh takdir, peluang atau kesempatan, atau kekuatan lainnya dikenal dengan *locus of control* eksternal.

Menurut Spector (dalam Sigiyo dan Suyono, 2005), seseorang dengan *locus of control* internal biasanya menggunakan pengalaman selama bekerja untuk menyelesaikan tugas dan meningkatkan hasil dengan memanfaatkan informasi yang diperoleh secara efektif. Hal ini berarti, terdapat kecenderungan atau tendensi bahwa seseorang dengan *locus of control* internal dipercaya bisa mengendalikan lingkungan. Sebagai tambahan, menurut Baron dan Greenberg (dalam Wijayanti, 2007) seseorang yang memiliki *locus of control* internal dilaporkan memiliki kepuasan yang lebih tinggi dengan pekerjaan dan terlihat lebih mampu menahan stres daripada eksternal. Pada level tinggi tekanan pekerjaan dapat berpengaruh pada kesehatan fisik, kesejahteraan psikologi, dan kinerja. Akhirnya, tekanan pekerjaan yang semakin tinggi akan mendorong individu untuk keluar dari pekerjaannya.

Sejumlah penelitian menunjukkan, individu dengan *locus of control* internal puas dengan jabatan, memiliki tingkat keabsenan yang lebih rendah, tidak terasing dari tempat kerja, dan lebih terlibat pada pekerjaan (Robbins, 2006). Hal ini terjadi mungkin karena seseorang yang memiliki *locus of control* internal memiliki kendali atas hasil-hasil organisasi, hal itulah yang penting bagi individu tersebut sehingga merasa lebih puas. Robbins (2006) menambahkan, seseorang dengan *locus of control* internal memperlihatkan motivasi dan keinginan yang lebih besar terhadap perusahaan. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan, individu yang memiliki *locus of control* internal cenderung memiliki tingkat

komitmen yang lebih tinggi dibandingkan individu yang memiliki *locus of control* eksternal. Hal ini didukung oleh Coleman, dkk. (1999) yang menemukan bahwa *locus of control* internal berhubungan dengan komitmen afektif. Seperti diketahui sebelumnya, komitmen afektif adalah salah satu aspek dari komitmen organisasi (Allen dan Meyer, 1990).

P.T. Air Mancur sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi obat-obatan dan jamu tradisional sangat mengedepankan kepuasan pelanggannya, oleh karena itu P.T. Air Mancur dikenal sebagai perusahaan obat herbal terbaik dan terbesar di Indonesia (Manajer HRD P.T. Air Mancur, 2012). Meskipun merupakan perusahaan besar dan maju, P.T. Air Mancur tidak selalu terlepas dari permasalahan. Menurut hasil survei prapenelitian, tingkat keabsenan karyawan tiga bulan terakhir yaitu mulai bulan November 2011- Januari 2012 meningkat dari 3,5% sampai 5,1%. Data tersebut mengindikasikan adanya penurunan tingkat komitmen organisasi pada karyawan P.T. Air Mancur Karanganyar. Hal ini didukung oleh pendapat Mathis dan Jackson (2001) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan, pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan.

Indikasi permasalahan komitmen organisasi pada karyawan P.T. Air Mancur diperkuat dengan adanya hasil survei prapenelitian yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan di bagian produksi masih berusaha mencari pekerjaan di tempat lain sekalipun telah bekerja di P.T. Air Mancur Karanganyar.

Berdasarkan hasil survei, alasan yang mendominasi masalah tersebut adalah ketidakpuasan karyawan dengan gaji yang diperoleh. Hal tersebut menggambarkan kurangnya komitmen organisasi pada dimensi *continuance commitment*. Pada dimensi ini, karyawan merasa khawatir apabila meninggalkan perusahaan karena besarnya manfaat yang diberikan oleh perusahaan. Berkaitan dengan alasan kemangkiran tersebut, bisa diasumsikan bahwa motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan mempengaruhi komitmen organisasi. Dalam motivasi intrinsik, yang menjadi fokus penting bukan masalah *reward*, tetapi masalah perilaku seseorang itu sendiri terhadap pekerjaannya (Berg, 2011).

Berdasarkan hasil survei yang telah dilakukan pada P.T. Air Mancur, permasalahan yang muncul dalam perusahaan adalah menurunnya tingkat komitmen organisasi pada karyawan. Hal ini pantas menjadi fokus perhatian perusahaan untuk menemukan penyebab fenomena tersebut sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan permasalahan. Adanya motivasi intrinsik dan *locus of control* internal yang dimiliki karyawan diharapkan akan mendorong karyawan memberikan usaha yang besar untuk memperoleh kesenangan dari partisipasinya, yang secara tidak langsung akan mendorong karyawan untuk mencurahkan perhatian dan mengidentifikasikan diri pada organisasi, karena merasa yakin dengan kemampuan dan usahanya serta bertanggung jawab terhadap perilakunya. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk menjadikan komitmen organisasi sebagai variabel kriterium dan variabel motivasi intrinsik serta *locus of control* internal sebagai variabel prediktor dalam penelitian dengan judul : “Hubungan antara

Motivasi Intrinsik dan *Locus of Control* Internal dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan P.T. Air Mancur Karanganyar.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dirumuskan masalah penelitian ini adalah :

1. Apakah ada hubungan antara motivasi intrinsik dan *locus of control* internal dengan komitmen organisasi pada karyawan P.T. Air Mancur Karanganyar?
2. Apakah ada hubungan antara motivasi intrinsik dengan komitmen organisasi pada karyawan P.T. Air Mancur Karanganyar?
3. Apakah ada hubungan antara *locus of control* internal dengan komitmen organisasi pada karyawan P.T. Air Mancur Karanganyar?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui hubungan antara motivasi intrinsik dan *locus of control* internal dengan komitmen organisasi pada karyawan P.T. Air Mancur Karanganyar.
2. Untuk mengetahui hubungan antara motivasi intrinsik dengan komitmen organisasi pada karyawan P.T. Air Mancur Karanganyar.
3. Untuk mengetahui hubungan antara *locus of control* internal dengan komitmen organisasi pada karyawan P.T. Air Mancur Karanganyar.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis :

Penelitian ini diharapkan memberikan pengembangan referensi di bidang psikologi serta penelitian bidang psikologi industri dan organisasi dalam memahami fenomena komitmen organisasi, khususnya terkait dengan motivasi intrinsik dan *locus of control* internal.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gagasan kepada para karyawan mengenai pentingnya motivasi intrinsik dan *locus of control* internal di lingkungan kerja untuk mendukung terwujudnya komitmen organisasi.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada perusahaan tentang perlunya membangun komitmen organisasi para karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Selain itu, diharapkan pula penelitian ini dapat memberikan masukan mengenai pentingnya menumbuhkan motivasi intrinsik dan *locus of control* internal yang harus dimiliki setiap karyawan yang ada di lingkup kerja untuk menciptakan komitmen organisasi pada karyawan.

c. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti lain, digunakan sebagai bahan masukan untuk penelitian selanjutnya, sekaligus dijadikan

sebagai bahan perbandingan dalam penelitian selanjutnya, khususnya penelitian mengenai komitmen organisasi.

